



ING LEASE NEL SEGNO DEL CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT

Chi è ING Lease

ING Lease (Italia) è stata costituita nel 1995. Attualmente occupa 100 risorse, ha sede a Brescia ed una filiale a Milano. Si avvale di una rete commerciale in continua espansione, costituita oggi da più di 50 Brokers. I Brokers sono prevalentemente distribuiti nel Nord Italia e vengono costantemente supportati dalla Sede e dalla Filiale con know-how, prodotti competitivi ed informazioni tecniche aggiornate.

Il portafoglio societario consiste in oltre 28.000 contratti di leasing, per un valore superiore a 2.3 miliardi di euro suddiviso tra veicoli, beni strumentali ed immobili.

Premessa

Il gruppo Ing Lease ha recentemente sentito la necessità di una revisione organizzativa dei processi decisionali, che fosse supportata da una struttura applicativa innovativa e flessibile. È stata quindi presa la decisione di dare corso ad un progetto per l'introduzione di una piattaforma di CPM che gestisse tutte le informazioni ed i database aziendali in modo univoco ed accentrato, in un'ottica di miglioramento del sistema di controllo e del livello di analisi dei dati. Per fare questo, ING Lease ha scelto di avvalersi della collaborazione di Akron Consulting, società che vanta un'esperienza ormai consolidata nel mondo del leasing.

L'impatto sulla struttura organizzativa aziendale è stato notevole. Si è reso necessario un sensibile coinvolgimento delle risorse di ING

Lease, oltre che l'identificazione di un periodo di transizione, durante il quale le divisioni interessate potessero gradualmente assorbire i cambiamenti apportati ai modelli di analisi e controllo.

Progetti sviluppati

Il progetto è stato diviso in due fasi, scandite dalle due principali necessità di ING Lease:

1. Sviluppare innanzitutto un nuovo **processo di budget/forecast** su una nuova piattaforma applicativa che sostituisse il vecchio tool e fosse più flessibile, veloce e di facile implementazione. Fino a quel momento infatti, veniva prodotto un singolo budget/forecast per ciascuna delle tre società del gruppo (IngLease Italia, Ing Renting e Operleasing); inoltre, non si era in grado di analizzare i vari segmenti di business. L'obiettivo finale, raggiunto con successo grazie all'introduzione della nuova soluzione **CPM OutlookSoft**, era quello di ottenere una **rendicontazione economica a livello consuntivo e di budget** per le principali dimensioni di business: broker, prodotto e controparti internazionali. Si è voluto poi introdurre alcune nuove funzionalità nel processo di budget, quali la gestione dei nuovi investimenti e le relative condizioni finanziarie, la gestione delle date di validità delle condizioni finanziarie e la gestione dei SAL (Stato Avanzamento Lavori). È stato anche deciso di sviluppare un nuovo **bilancio mensile**, in modo tale che tutto venga riunito all'interno della nuova applicazione.



VEICOLI



BENI STRUMENTALI



IMMOBILI

2. La seconda fase prevede lo sviluppo di una nuova **contabilità analitica**, dalla struttura evoluta e multidimensionale, che sostanzialmente rappresenta l'emergenza prioritaria a cui ING Lease voleva far fronte quando si è rivolta ad Akron Consulting; fino a quel momento infatti l'azienda poteva usufruire solo di una contabilità generale a cui si appoggiava anche la pianificazione ed il controllo. Il progetto è in fase avanzata di sviluppo, poichè è stata già implementata un'analisi molto approfondita che ha portato alla stesura di uno **studio di fattibilità**, che descrive:

- la mappatura dello stato attuale
- lo stato futuro del processo di budget
- la definizione del modello di stato futuro nella gestione dei costi generali, con analisi dell'impatto organizzativo/sistemistico
- lo stato futuro dei sistemi informativi dedicati all'analisi del dato e ai processi di planning
- l'analisi di un piano dei conti e dei dati da importare dalla contabilità analitica (la mappatura dei singoli conti si è resa necessaria in quanto l'obiettivo del progetto della seconda fase consiste nell'avere un rendiconto economico per contratto)
- l'analisi dei flussi di dati e dei database esistenti, per l'alimentazione di CPM OutlookSoft

I consulenti di Akron Consulting hanno coinvolto nello studio l'ufficio del Controllo di Gestione e l'Amministrazione, con una verifica del modello a livello direzionale.

Questa scelta porterà peraltro all'integrazione di due funzioni aziendali tipicamente separate: l'amministrazione ed il controllo di gestione. Lo stato futuro prevede che la prima si occupi di attività propedeutiche alla seconda.

In generale, si può dire che questa fase avrà un impatto significativo sia sui processi amministrativi, che sul sistema gestionale.

Formazione

Akron Consulting ha ovviamente organizzato un corso formativo sulle potenzialità del prodotto OutlookSoft CPM, per consentire agli utenti di ING Lease di gestire autonomamente il nuovo applicativo. Tale corso è stato strutturato in 3 sezioni:

- generale, per le funzioni del controllo di gestione e dei sistemi informativi
- specifica per il controllo di gestione, finalizzata all'approfondimento delle tematiche applicative degli utenti
- di approfondimento tecnico per i sistemi informativi, dedicata a tematiche quali l'architettura del sistema e le integrazioni.

Sviluppi futuri

Nel corso dell'anno è prevista la messa in produzione della contabilità analitica, che vedrà la strutturazione di un percorso suddiviso in:

- un modello di reporting in grado di eseguire:
 - *analisi delle performance*
 - *analisi degli scostamenti*
 - *analisi grafiche*
- un modello di Key Performance Indicator.

Altre attività che rientrano in questa fase sono: l'introduzione di un modello di Activity Based Costing (ABC), per la gestione e l'analisi dei costi fissi nell'ambito delle diverse aree aziendali.

Benefici ottenuti

"Il nostro obiettivo era sostituire il vecchio applicativo con un nuovo tool che avesse più velocità, più potenza di elaborazione, la capacità di gestire una più ampia gamma di informazioni con maggior flessibilità e che potesse elaborare delle "what if" analysis. E questo obiettivo è stato raggiunto in modo soddisfacente", sottolinea il responsabile del controllo di gestione di ING Lease.

PERCHE' AKRON CONSULTING

Tutti coloro che si sono trovati coinvolti nel progetto hanno rimarcato l'importanza delle precedenti esperienze di Akron Consulting nel mondo del leasing. Infatti, il know-how sviluppato dalla società di consulenza veronese in questo settore, ha rassicurato da subito i vertici aziendali, che hanno potuto visionare esempi pratici e di successo in progetti similari sviluppati per altre società di leasing.

Inoltre, secondo i responsabili di ING Lease, l'apporto dei consulenti di Akron Consulting si è dimostrato molto costruttivo ed ha permesso di focalizzare l'attenzione sui punti critici aziendali, che altrimenti avrebbero potuto rimanere trascurati; ciò consentirà di arrivare più velocemente a definire una soluzione soddisfacente.

 **AKRONCONSULTING**

Akron Consulting Srl
Via Pellicciai 17—37121 Verona
Tel: 045 8004730
Fax: 045 8006566
www.akronconsulting.it